

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2015

Pete Torkkola

# TYÖ ETSII TEKIJÄÄNSÄ

– Tehokas rekrytointiprosessi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pete Torkkola

## TYÖ ETSII TEKIJÄÄNSÄ – TEHOKAS REKRYTOINTIPROSESSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuva rekrytointi on järkevintä suorittaa, jotta siitä saatavat hyödyt ovat mahdollisimman suuret. Tavoitteena oli käydä läpi koko rekrytointiprosessi ja selvittää, mitä työkaluja rekrytoinnin eri vaiheissa on mahdollista käyttää hyväksi. Tämän lisäksi tavoitteena oli tarkastella rekrytoinneissa osallisena olleiden henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä rekrytoinneista. Lopuksi työssä verrattiin, miten esille saadut rekrytointikokemukset vastasivat työn tietoperustassa käsiteltyjä näkemyksiä tehokkaan rekrytointiprosessin hoitamisesta.

Opinnäytetyössä rekrytointia käsiteltiin kokonaisprosessina, joka alkaa työvoiman tarpeen kartoittamisesta ja päättyy uuden työntekijän valintaan. Kaikki rekrytointiprosessin osat pyrittiin käsittelemään mahdollisimman konkreettisesti. Opinnäytetyössä tuodaan esille myös Suomen lainsäädännössä olevia, rekrytoinnin kannalta olennaisia asioita, jotka rekrytointeja suorittavien henkilöiden tulisi tuntea.

Työn tutkimusaineisto saatiin keräämällä rekrytointia käsitteleviä viestejä kolmelta Internetissä toimivalta keskustelupalstalta. Kyseiset keskustelut ajoittuivat vuosien 2004 ja 2014 väliselle ajanjaksolle. Kaikki kerätty aineisto oli suomenkielistä.

Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että etenkin suuryritykset ja henkilöstövuokrausta tekevät yritykset tuntevat tehokkaaseen rekrytointiin liittyvät käytännöt hyvin. Osa PK-sektorilla toimivista yrityksistä sen sijaan on tietämättömiä monista tehokkaaseen rekrytointiin liittyvistä käytännöistä, kuten hakuajan pituudesta ja haastattelutekniikoista. Internetissä tapahtuneesta keskustelusta myös ilmeni, että osalla rekrytointeja tekevistä yrityksistä oli puutteellista tietoa rekrytointia koskevan lainsäädännön sisällöstä. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että suurelle osalle Suomessa toimivista yrityksistä olisi hyödyllistä saada ajankohtaista tietoa rekrytointiin liittyvistä asioista.

### ASIASANAT:

rekrytointiprosessi, rekrytointi, työhaastattelu

Pete Torkkola

## A JOB SEEKS AN EMPLOYEE – AN EFFICIENT RECRUITMENT PROCESS

The objective of this thesis was to study how recruitment in companies and organizations should be executed so that the gained benefits would be the best possible. The goal was to go through the entire recruitment process and find out which tools can be utilized in different parts of the recruitment. In addition, the aim was to examine the experiences and opinions of people involved in recruitments. Finally, the work compared how the recruitment experiences that came up corresponded to the views of effective recruitment processes addressed in the knowledge base of the work.

In this thesis, recruiting was discussed as an overall process which begins from charting the need for labor and ends to the selection of a new employee. All stages of the recruitment process were discussed as concretely as possible. The thesis also highlights essential parts in Finnish legislation that a person recruiting should be familiar with.

The research material for the work was obtained by collecting recruiting related messages from three Internet based discussion forums. These discussions took place between the years 2004 and 2014. All the collected data was in the Finnish language.

From the results of the study it became clear that especially large companies and staff leasing companies are well aware of the practices of efficient recruitment. On the other hand, part of the small and medium-sized enterprises are unaware of many efficient recruitment practices such as the application period and interview techniques. The Internet discussion also revealed that some companies have inadequate information about the content of the recruitment legislation. The results of the study suggest that to a large proportion of companies operating in Finland it would be useful to obtain current information on recruitment issues.

### KEYWORDS:

recruitment process, recruiting, job interview

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>7</b>
<b>3 REKRYTOINNIN VALMISTELUT</b>	<b>10</b>
3.1 Rekrytoinnin vaikutukset	10
3.2 Rekrytointitarve	11
3.3 Hakuprosessi	14
3.4 Työpaikkailmoitus	15
<b>4 HAKIJAJOUKON ARVIOINTI</b>	<b>22</b>
4.1 Hakemusten käsittely	22
4.2 Haastattelu	26
4.3 Valinta	35
<b>5 POHDINTA</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1. Viestien määrä aihealueittain eri keskustelufoorumeilla.	9
--	---

# 1 JOHDANTO

Rekrytoinnin voidaan katsoa olevan yrityksen menestymisen kannalta tärkeä prosessi. Yrityksen tärkeimmän voimavaran, henkilöstön, hankintaan kannattaa panostaa. Henkilökunta antaa kasvot yritykselle ja sillä on keskeinen merkitys imagon muodostumisessa. Onnistuneella rekrytoinnilla yrityksen on mahdollista löytää juuri oikea ihminen tiettyyn tehtävään. Samalla sen on mahdollista saada itselleen hyvää mainetta, luoda uusia verkostoja ja hankkia uusia asiakkaita. Vaikka rekrytointiin usein liittyykin vanhan työntekijän korvaaminen uudella, ei sitä pitäisi kuitenkaan nähdä vain aukon paikkaamisena. Rekrytointi tarjoaa tilaisuuden hankkia yritykseen uudenlaisia resursseja. Se mahdollistaa toimenkuvien ja työyhteisön kehittämisen. (Vaahtio 2007, 10.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uutta henkilöstöä hakevan organisaation rekrytointi pitäisi toteuttaa, jotta siitä saatavat hyödyt olisivat mahdollisimman suuret. Työn tietoperustassa lähteinä on käytetty kirjallisuutta, jonka ovat kirjoittaneet työelämässä rekrytointeja pitkään tehneet asiantuntijat. Opinnäytetyössä luodaan myös katsaus siihen, minkälaisia kokemuksia ja näkemyksiä ihmisillä on tämän päivän rekrytoinnista, ja kokevatko he teorian ja käytännön kohtaavan yritysten rekrytoinneissa. Tämä tieto kerätään Internetissä toimivilta suomenkielisiltä keskustelupalstoilta, joilla ihmiset jakavat kokemuksiaan ja näkemyksiään erilaisista asioista.

Tässä opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä asiat varmistavat onnistuneen rekrytoinnin?
- Mitä työkaluja rekrytoija voi käyttää hyväkseen rekrytoinnin eri vaiheissa?
- Miten rekrytoinnin teoria ja käytäntö kohtaavat?

Tässä opinnäytetyössä käytetty rekrytointiprosessin malli perustuu Vaahtion (2005; 2007) ja Markkasen (2002) näkemyksiin tehokkaasta rekrytoinnista. Kyseiset henkilöt ovat laajalti tunnettuja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, joilla on kymmenien vuosien kokemus alalta. Mallia täydennetään muiden rekrytointia käsitelleiden kirjailijoiden näkemyksillä rekrytoinnista.

Opinnäytetyössä käydään läpi kaikki rekrytointiprosessin eri vaiheet työvoiman tarpeen kartoittamisesta uuden työntekijän valintaan. Tarkastelussa pyritään keskittymään erityisesti sellaisiin rekrytointiprosessin vaiheisiin, jotka ovat rekrytoinnissa onnistumisen kannalta merkittävässä roolissa.

Aiemmin vastaavaa aihetta opinnäytetyön muodossa ovat tutkineet Forsberg (2007) Lahden ammattikorkeakoulusta, Häkkinen (2012) Savonia-ammattikorkeakoulusta ja Salonen (2013) Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Forsbergin opinnäytetyö käsittelee rekrytointia yksittäisen työnantajan näkökulmasta. Myös Häkkisen opinnäytetyö on tehty yhdelle toimeksiantajalle, mutta se pyrkii tarkastelemaan rekrytointia kokonaisvaltaisemmin. Salosen opinnäytetyö käsittelee rekrytointia erityisesti esimiehen näkökulmasta.

Oma opinnäytetyöni eroaa edellä mainituista siinä, että pyrin tarkastelemaan rekrytointia kokonaisvaltaisesti ilman toimialasidonnaisuutta. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden mielipiteet perustuvat useilla eri toimialoilla toimivien yritysten rekrytointikäytäntöihin. Tämä mahdollistaa hyvän kokonaiskuvan luomisen yrityksissä tapahtuvasta rekrytoinnista.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto kerätään seuraavilta Internetin keskustelupalstoilta: Futisforum2.org, MuroBBS.muropaketti.com ja Pakkotoisto.com. Perusteena näiden keskustelupalstojen valinnalle on niiden aktiivisten käyttäjien ja kirjoitettujen viestien suuri määrä sekä se, että niissä on tarjolla rekrytointiin ja työnhakuun liittyviä keskustelualustoja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Internetin keskustelupalstoilla ajatuksiaan jakavien ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä rekrytinnista. Näitä kokemuksia verrataan opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltäviin tehokkaan rekrytointiprosessin kriteereihin.

Vuonna 2006 perustettu Futisforum2 kerää yhteen aktiivisen joukon jalkapallosta kiinnostuneita suomalaisia. Suurin osa keskustelusta keskittyy kotimaisiin ja ulkomaisiin jalkapallosarjoihin, mutta keskustelua käydään myös useista jalkapalloon liittymättömistä aiheista. Rekisteröityneitä käyttäjiä keskustelualueella on lähes 48 000, aiheita yli 40 000, ja kirjoitettuja viestejä yli kahdeksan miljoonaa. Yhteisö kasvaa jatkuvasti, sillä uusia käyttäjiä rekisteröityy keskimäärin 17 joka päivä. Valtaosa keskustelijoista on miehiä, naisten osuus on alle kymmenen prosenttia.

Helmikuussa 2008 aloitettu aihe ”Työpaikkaa hakemassa” oli kerännyt vuoden 2014 loppuun mennessä yli 5 000 viestiä, joissa keskusteltiin pääasiassa avoimista työpaikoista, työhakemuksen tekemisestä ja kokemuksista työhaastattelutilanteista. (Futisforum2 2014)

MuroBBS on teknologia-aiheisiin Muropaketti.com-, TaskuMuro.com- ja Dome.fi-sivustoihin liittyvä keskustelupalsta, jonka sisällön tuottavat keskustelualueelle rekisteröityneet käyttäjät. Keskustelu painottuu pääasiassa tietokoneiden laitteistoihin, sovelluksiin ja käyttöjärjestelmiin, peleihin, viihteeseen sekä IT-alan tapahtumiin. Muropaketin keskustelualue MuroBBS on avattu jo vuonna 1999, ja se on yksi vanhimpia, edelleen aktiivisia suomenkielisiä keskustelupalstoja Internetissä. Keskustelualueelle rekisteröityneistä käyttäjistä ei ole olemassa

julkisia tilastoja, mutta arvioiden mukaan rekisteröityneitä käyttäjiä on yli 100 000. Aktiivisia keskustelijoita on päivittäin arviolta hieman alle 10 000.

Yleisen keskustelun alla oleva, vuonna 2009 perustettu "Työttömän elämä - thread" -nimeä kantava viestiketju käsittelee enimmäkseen työttömien kulutustottumuksia ja asumista, mutta myös avoimia työpaikkoja ja työnhakua. Vuoden 2014 loppuun mennessä viestiketjuun oli kirjoitettu yli 15 000 viestiä. (MuroBBS 2014)

Pakkotoisto on vuonna 2000 perustettu voimailuaiheinen urheilusivusto, joka keskittyy pääasiassa rekisteröityneiden käyttäjien väliseen, urheilua ja ruokavaliota käsittelevään keskusteluun. Keskustelualueella on myös vapaaseen keskusteluun tarkoitettu alusta, jossa käsiteltävät aiheet vaihtelevat elokuvista ja musiikista aina politiikkaan ja kirjallisuuteen. Sivusto on yksi Suomen suosituimpia keskustelufoorumeita, ja rekisteröityneitä käyttäjiä keskustelualueella on yli 80 000. Rekisteröityneet käyttäjät ovat myös aktiivisia keskustelijoita, sillä keskustelualueella on lähes 100 000 eri aihetta, joihin on kirjoitettu yli 4 miljoonaa viestiä.

Yleisen keskustelun puolelta löytyvä, vuonna 2005 aloitettu "Työnhaku! (vinkit, ohjeet ja mielipiteet)" -niminen aihe on kerännyt yli 1 800 viestiä vuoden 2014 loppuun mennessä. Sen suosion myötä foorumille avattiin vuonna 2008 kokonaan uusi keskustelualue, joka kantaa nimeä "TyöVoimatoimisto". Sen kautta uutta työntekijää etsivät rekrytoijat voivat tehdä työpaikkailmoituksia ja etsiä työntekijöitä rekisteröityneiden käyttäjien joukosta. Myös työpaikkaa hakevat keskustelijat voivat tehdä aihealueelle oman työnhakuilmoituksen, johon rekrytoijat voivat vastata.

Käydystä keskustelusta valtaosa keskittyy työpaikkahaastatteluun valmistautumiseen. Monet keskustelijat halusivat saada kokeneemmilta keskustelijoilta vinkkejä haastattelussa mahdollisesti vastaan tuleviin kysymyksiin sekä siihen, millä tavoin työpaikkahaastatteluun tulisi pukeutua. Osa keskustelijoista kaipasi vinkkejä CV:n ja työhakemuksen kirjoittamista varten. Keskusteluun otti osaa myös rekrytointia työkseen tekeviä henkilöitä.



Keskusteluun osallistuneista henkilöistä suurin osa oli miehiä, ja ikäjakauma oli 18–35 vuotta. (Pakkotoisto 2014)

Rekrytointiaiheisia viestejä löytyi edellä mainituilta keskustelufoorumeilta yli 20 000 kappaletta. Näistä viesteistä poimittiin tutkimuksen kohteeksi eniten informaatiota sisältävät viestit, jolloin lyhyet ja aiheeseen huonosti sopivat viestit saatiin karsittua joukosta pois. Tämän jälkeen viestit lajiteltiin aihealueittain.

Taulukko 1. Viestien määrä aihealueittain eri keskustelufoorumeilla.

Aihealue Keskustelufoorumi	Futisforum2	MuroBBS	Pakkotoisto	Yhteensä
Työpaikkailmoitus	21	29	8	58
Työhakemus	26	54	19	99
Haastattelu	43	98	22	163
Valinta	27	50	15	92
Kokonaisprosessi	24	32	7	63

Toteutetun karsinnan avulla saatiin tutkimuksessa käsiteltävien viestien määrä rajattua 475:een viestiin, joiden kaikkien katsottiin sisältävän tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa. Näiden viestien sisältöä verrataan työn tietoperustassa esiin tulleisiin tehokkaan rekrytointiprosessin käytäntöihin.

## 3 REKRYTOINNIN VALMISTELUT

### 3.1 Rekrytoinnin vaikutukset

Rekrytointi on onnistunut säilyttämään inhimillisen perusolemuksensa hyvin teknologiapainotteisessa yhteiskunnassa. Usein ajatellaan koneiden ja tekoälyn tuovan säästöjä ja tehokkuutta, kun taas virheiden katsotaan olevan inhimillisyydestä johtuvia. Uutta henkilöstöä tullaan tarvitsemaan yrityksissä vuodesta toiseen. Rekrytointia ei kuitenkaan kovin usein nähdä yhtenä yrityksen toimintasuunnitelman avainalueena. Rekrytointi ei ole sisällöltään ja toteutukseltaan erityisen trendikäs tai muodikas prosessi. Silti sillä on suora yhteys jokapäiväiseen työhön. Sen vaikutukset näkyvät usein vasta pitkällä aikajänteellä, vuosien päästä. (Markkanen 2002, 5–6.)

Vaikka rekrytointi onkin eräs yritystoiminnan tärkeimmistä ja merkittävimmistä panostuksista, joutuvat esimiehet monesti tekemään valintoja ilman minkäänlaista tähän tehtävään valmentavaa koulutusta. Monessa yrityksessä rekrytointiprosessiin panostamista ei nähdä merkittävänä asiana, saati tuottavana toimintana. Pikemminkin sitä pidetään rutiiniasiana, joka voidaan hoitaa esimiehen haastattelulla. (Koivisto 2004, 32.) Usein päätökset tehdään tunteen, järjen tai tahdon ohjaamana. Arvoitukseksi saattaa lopulta jäädä, tuliko tehtävään valittua paras mahdollinen henkilö, sillä valitsematta jääneet eivät koskaan pääse näyttämään todellista osaamistaan. (Markkanen 2002, 5.) Hyvä työntekijä voi olla kaksi kertaa niin tuottava kuin huono työntekijä samassa työtehtävässä. Mitä monimutkaisemmasta työtehtävästä on kyse, sitä suurempi ero on keskinkertaisen ja hyvän työntekijän välillä. Erityisen soveltumaton työntekijä ei välttämättä pysty edes peittämään itse aiheuttamiaan kustannuksia. Taloudelliselta kannalta onkin erittäin tärkeää, että henkilövalinnoissa onnistutaan löytämään paras työntekijä avoimeen työtehtävään. (Honkaniemi ym. 2007, 23–24.)

Hyppäsen (2007, 176) arvion mukaan yhden henkilön rekrytoinnin kustannukset ovat noin 25 000–70 000 euroa. Tämä summa pitää sisällään sekä ulkoisia

kustannuksia, kuten rekrytointi-ilmoitukseen liittyvät kulut, että sisäisiä kustannuksia, kuten rekrytointiin ja perehdytykseen käytetty aika ja työsuhteen alkuaajan palkkakustannukset. Jos mukaan lasketaan vielä mahdolliset menetetyt tulot työn tuottavuudessa, on summa vielä huomattavasti suurempi. Puhuttaessa kymmenien tuhansien eurojen kuluerästä tuntuisi melko erikoiselta, mikäli yritykset eivät olisi valmiita panostamaan rekrytointiin, ja näkemään sitä merkittävänä yritystoiminnan osana. Konsulttiyhtiö Psycon Oy:n Oulun aluejohtaja Pekka Airaksisen mukaan virherekrytoinnin kustannukset voivat olla jopa kymmeniä tuhansia euroja. Kustannuksia syntyy myös siitä, että rekrytoitu henkilö käy työyhteisössä vain kääntymässä, heikentäen samalla muiden työntekijöiden motivaatiota sekä työilmapiiriä. (Valkila 2013, 22–23.)

Tulevaisuudessa rekrytoinnin merkitys tulee kasvamaan entisestään, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja ihmisiä rekrytoidaan aiempaa enemmän. Samalla työvoiman tarjonta vähenee, jolloin osaavia työnhakijoita on entistä vähemmän. (Hyppänen 2007, 176.) Myös tietotekniikan kehittyminen tulee seuraavan parin vuosikymmenen aikana viemään jopa kolmanneksen kaikista työpaikoista Suomessa. Suurimmassa vaarassa ovat esimerkiksi puhelinmyyjien, kirjastoapulaisten, pankki- ja vakuutusvirkailijoiden, palkanlaskijoiden ja tietojen tallentajien toimistotyöt. Vähiten tietotekniikka uhkaa lakimiesten, lääkäreiden, opettajien sekä insinöörien ja asiantuntija- sekä esimiestason töitä. (Europaeus 2014, 22–25.)

### 3.2 Rekrytointitarve

Uuden työntekijän rekrytointia voidaan tarkastella projektina, joka alkaa tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Kuten mihin tahansa muuhunkin projektiin lähdettäessä, pitäisi myös rekrytointiin osata varautua. Jo sitä mahdollisesti ennakoivat toimenpiteet on tehtävä huolella. Usein rekrytointiin liittyvät ongelmat syntyvät, kun yrityksen henkilöstötarvetta ei osata ennakoida ajoissa. Kiirettä lisää usein se, että yrityksen johtaja hoitaa yksin koko rekrytoinnin. On toki luonnollista, että yrityksen johtaja tai rekrytoiva esimies haluaa tehdä lopullisen päätöksen uuden

työntekijän valinnasta. Hänellä on selkein näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja siitä, millainen uuden työntekijän pitäisi olla. Hänen tulisi olla projektipäällikkö, joka määrittää projektin kulun ja aikataulun sekä tekee lopulliset ratkaisut ja kantaa niistä vastuun. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hänen tulisi yksin hoitaa koko projekti. Vastuuta jakamalla on mahdollista tehostaa ajankäyttöä sekä vähentää rekrytointiin liittyviä riskejä.

Kiire rekrytoinnissa kertoo usein sen suunnittelemattomuudesta. On virheellistä kuvitella, että osaavaa työvoimaa on saatavilla heti, kun sitä tarvitaan. Suurin osa työntekijöistä on työsuhteessa toisen yrityksen kanssa, ja vapailla työmarkkinoilla olevasta työvoimasta kilpailevat myös alan muut yritykset. (Vaahtio 2007, 15–16.) Honkaniemen ym. mukaan (2007, 31) kokonaisuutena henkilövalintaan vierähtää helposti puolitoista tai jopa kolmekin kuukautta, mikäli tehtävään on helppo löytää ehdokkaita. Erityisosaajien löytämiseen aikaa voi kulua useita kuukausia, kun mukaan lasketaan kaikki rekrytoinnin eri vaiheet.

Rekrytointiprosessin kestosta keskustelupalstoilla kirjoittaneilla henkilöillä oli hyvinkin erilaisia kokemuksia. Pisimmillään aikaa hakuajan päättymisestä uuden työntekijän valintaan oli kulunut kolme kuukautta, kun taas lyhimmillään vastaava aika oli alle kaksi viikkoa. Rekrytointiprosessin kestoon tuntui vaikuttavan niin yrityksen toimiala kuin vallitseva kilpailutilanne. Asiantuntijatehtäviin uutta henkilöä valittaessa rekrytoinnit olivat yleensä olleet useamman kuukauden mittaisia, kun taas osa-aikaisiin työtehtäviin sekä matalapalkka-alojen työtehtäviin rekrytoinnit olivat kestoltaan lyhyempiä. Keskustelijat olivat sitä mieltä, että pitkiä rekrytointiprosesseja ei pitäisi enää pitkittää, sillä ne voivat olla yritysten näkökulmasta kalliita ja hakijoiden puolesta henkisesti raskaita.

Projektisuunnitelmaa laadittaessa projektipäällikön pitää ensiksi määrittää rekrytoitavan henkilön toimenkuva: vastuualue, työtehtävät sekä tehtävänimike. Tavoitteena on kuvata mahdollisimman tarkasti, millaista koulutusta, mitä kokemusta ja millaisia ominaisuuksia haettavalta henkilöltä odotetaan. Tämän prototyypin ja toimenkuvan määrittelyn on myöhemmin tarkoitus palvella myös rekrytointi-ilmoituksen laatimista. (Markkanen 2002, 10.) Epätarkka ja huonosti määritelty toimenkuva tarkoittaa, että yritys saa runsaasti hakemuksia tehtävään

sopimattomilta työnhakijoilta, mikä voi etenkin karsintavaiheessa aiheuttaa ylimääräistä työtä ja pidentää prosessia. Pitkittynyt hakuprosessi on usein merkki siitä, että hakuilmoitus ei toimi – työntekijää haetaan väärin perustein, eikä prosessi siksi tavoita oikeita henkilöitä. Tällaisessa tilanteessa olisi järkevämpää pysäyttää rekrytointiprosessi, tarkistaa ja täsmentää toimenkuvaa ja aloittaa koko hakuprosessi uudestaan. (Koivisto 2004, 41.)

Tavanomaisin rekrytointitilanne saa alkunsa, kun organisaatiosta poistuu henkilö ja hänen tilalleen tarvitaan uusi työntekijä. Tällöin toimenkuva ja sen vaatimukset ovat yleensä kohtuullisen hyvin tiedossa. Uutta työntekijää etsittäessä olisi syytä kuitenkin unohtaa toimenkuvan edellinen haltija ja hänen ominaisuutensa. Sen sijaan kannattaa tehdä perusteellinen analyysi siitä, tuleeko uusi työntekijä toimimaan työtehtävässä edellisen tavoin vai kannattaako toimenkuvan painopistettä muuttaa. Toimenkuvan muutokset on pystyttävä perustelemaan, sillä eri tehtävänimikkeillä voi olla pitkä historia organisaatiossa ja niiden valta- ja vastuusuhteita voi olla vaikea kyseenalaistaa. Edellytyksenä pitää luonnollisesti olla se, että toiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Markkanen 2002, 12–13.)

Yrityksen palveluksesta poistuvan henkilön kanssa voi käydä lähtöhaastattelun, jonka avulla on mahdollista selvittää syitä, joiden vuoksi henkilö on irtisanoutunut tehtävästään. Jos poislähdön syyksi osoittautuu työyhteisöongelma, asia on syytä ottaa käsittelyyn ennen uuden henkilön rekrytointia. (Hyppänen 2007, 178.) Lähtöhaastattelun voi antaa myös ulkopuolisen konsultin tai muun kolmannen osapuolen toimeksi, jotta tilanteesta saadaan mahdollisimman kattava kuva. Poislähtevän henkilön voi olla helpompaa avautua tilanteesta ulkopuolisen kanssa. (Honkaniemi ym. 2007, 43.)

Organisaation toiminnan laajentuessa syntyy usein myös uusia tehtäväalueita, joita hoitamaan tarvitaan uutta henkilöstöä ja mahdollisesti myös kokonaan uudenlaista osaamista. Tällöin rekrytoinnin suunnittelu nousee kenties vielä suurempaan rooliin kuin korvaavassa rekrytoinnissa. Uutta toimenkuvaa luotaessa on pohdittava, miten se suhtautuu olemassa olevaan organisaatioon ja miten eri henkilöiden roolit sivuavat toisiaan. (Markkanen 2002, 14.)

Toimenkuvan olennaisimmat piirteet pitäisi pystyä määrittelemään selkeästi, jotta organisaatiossa tiedettäisiin tarkasti, mitä ollaan etsimässä. Se voi kuitenkin osoittautua hankalaksi, sillä tehtävän vaatimuksiin liittyvää historiatietoa ei ole samalla tavoin saatavilla kuin korvaavassa rekrytoinnissa. Uuden toimenkuvan työtehtävät ja sen hoitoon liittyvät vaatimukset tulevat perustumaan organisaation tulevaisuuden ennustuksiin ja odotuksiin

### 3.3 Hakuprosessi

Kun yrityksen tarpeet ja toiveet uutta työntekijää kohtaan on kartoitettu, on aika aloittaa varsinainen hakuprosessi. Ennen julkisen työpaikkailmoituksen tekemistä kannattaa kuitenkin tarkastella yrityksen nykyistä henkilöstöä ja tutkia sisäisen siirron mahdollisuutta. Myös laki velvoittaa työnantajan ilmoittamaan vapautuvasta työpaikasta yrityksen omalle henkilöstölle. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Mikäli yritys tarvitsee uusia työntekijöitä, ja sen osa-aikatyötä tekevien työntekijöiden voidaan katsoa soveltuvan näihin tehtäviin, sen on työsopimuslain mukaan tarjottava näitä töitä ensisijaisesti heille. Työnantaja on myös velvollinen järjestämään työntekijälle tehtävän vastaanottamista edellyttävän koulutuksen, mikäli sen voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Sisäisen rekrytoinnin käyttö edellyttää, että yrityksellä on henkilöstöä, josta valita. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sen todennäköisempänä voidaan pitää, että sen sisältä löydetään potentiaalisia ehdokkaita haettavaan työtehtävään. Organisaation sisältä tuleva henkilö tuntee aina entuudestaan talon tavat, mikä on rekrytoinnin onnistumisen kannalta positiivinen asia. (Markkanen 2002, 17–18.) Sisäisen rekrytoinnin hyviä puolia ovat myös työntekijän taitojen, osaamisen sekä persoonallisuuden aiempi tuntemus sekä taloudelliset säästöt siitä, että ulkoista hakua ei tarvitse suorittaa. Sisäinen rekrytointi osoittaa myös arvostusta omaa henkilöstöä kohtaan. Työntekijöiden työmotivaatio paranee ja halukkuus

kouluttautua ja kehittyä ammatissa lisääntyä, kun he huomaavat, että hyvin tehdystä työstä voidaan palkita uralla etenemisellä. (Vaahtio 2007, 27–28.)

Sisäistä ja ulkoista rekrytointia voidaan käyttää myös samanaikaisesti. Tällöin on erityisen tärkeää pitää huolta siitä, että kaikkia hakijoita kohdellaan tasapuolisesti, tulivat he sitten organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Jos yrityksessä toisaalta on jo henkilö, jota voidaan pitää ylivoimaisena työntekijänä avoinna olevaan tehtävään, ei ulkoista hakua ole järkevää käynnistää. Joskus näin kuitenkin tehdään imagosyistä, kun suuren yleisön ja kilpailijoiden halutaan tietävän, että yritys kasvaa ja henkilöstöä ollaan lisäämässä. Ulkoista rekrytointia ei kuitenkaan tulisi käynnistää, ellei se ole selkeästi perusteltavissa, sillä se sitoo aina tietyn määrän aikaa ja rahaa. (Vaahtio 2007, 28.)

Toisinaan rekrytoinnissa on syytä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Koiviston (2004, 51) mukaan ulkopuoliseen apuun on syytä turvautua, kun

1. ollaan palkkaamassa johtoon kuuluvaa henkilöä.
2. halutaan hakea ehdokkaita monilta eri aloilta.
3. on kyseessä uusia tehtäviä, jotka liittyvät laajenemiseen, uusiin markkinoihin tai yhteisyrityksen perustamiseen.
4. yritykseen haetaan tarkkaan määriteltä asiantuntijaa.

Ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen on usein merkittävä investointi. Siitä saatavat hyödyt ovat suurimmillaan silloin, kun yritys on myös itse sitoutunut rekrytointiprosessiin ja on valmis tukemaan asiantuntijaa sekä antamaan hänelle riittävästä tietoa yrityksestä sekä avoimesta toimenkuvasta.

### 3.4 Työpaikkailmoitus

Kun uutta työntekijää aletaan hakea yrityksen ulkopuolelta, pitää rekrytointikanavaan kiinnittää erityistä huomiota. Ei ole olemassa yhtä ylivoimaista kanavaa, joka sopii kaikille toimialoille ja kaikkiin työtehtäviin. Yksi hyvä tapa on seurata kilpailijoiden ja muiden saman alan yritysten työpaikkailmoituksia. Sitä kautta on mahdollista löytää omalle yritykselle sopivat

rekrytointikanavat. Suosituimpia henkilöstönhakukanavia ovat suorat kontaktit, lehti-ilmoitukset, Työvoimatoimisto sekä Internet-haku. (Vaahtio 2007, 29–30.)

Nimekkäät yritykset palkkaavat uusia työntekijöitä suoraan oppilaitoksista. Etenkin kansainvälinen suuryritys voi palkata tulevat oman alansa ammattilaiset suoraan koulunpenkiltä kasvamaan korkoa yrityksen sisälle. Näin palkatuilla nuorilla on todennäköisesti myös tuoreet ja ajan tasalla olevat tiedot. Suoraan oppilaitoksesta tulevan työntekijän heikkous on työkokemuksen puute, minkä vuoksi perehdyttämiseen on panostettava tavallista enemmän. (Koivisto 2004, 92.)

Suora kontakti on helpoin tapa etsiä uutta työntekijää. Kun ennestään tuttu henkilö suosittelee työntekijää yritykseen, vähenevät sellaiset epävarmuustekijät, joita täydelliseen tuntemattomuuteen liittyy. Suoran kontaktin haittapuolena on ehdokasjoukon vähäisyys. Yritys ei välttämättä tavoita osaavinta ja parhaiten soveltuvaa henkilöä, sillä tämä ei saa tietoa avoimesta paikasta. (Vaahtio 2007, 30.) Yritys voi käyttää rekrytoinnissa apuna myös suorahakukonsulttia, joka etsii sopivat ehdokkaat yrityksen esittämien vaatimusten mukaisesti. Parhaiten tämä menetelmä sopii käytettäväksi silloin, kun etsitään muilla kanavilla hankalasti tavoitettavia henkilöitä. Suorahakukonsultin käyttö on usein kallista, sillä onnistuminen vaatii paitsi kokeneen konsultin ammattitaitoa, myös pitkäaikaista paneutumista työntekijää hakevan yrityksen liiketoimintaan. (Valvisto 2005, 33.)

Internetissä käydyissä keskusteluissa melko yleinen näkemys oli, että hakemuksen tekemisen ja lähettämisen ei katsottu olevan välttämätön toimenpide työpaikan saannin kannalta. Osa keskustelijoista oli hyvinkin jyrkästi sitä mieltä, että paras keino saada töitä on marssia rohkeasti yrityksen toimitiloihin, ottaa yhteys esimieheen, esitellä itsensä ja kertoa olevansa kiinnostunut saamaan töitä. Valtaosa oli kuitenkin sitä mieltä, että kirjallisen hakemuksen merkitys työpaikan saannin kannalta riippuu vahvasti toimialasta ja työtehtävästä. Keskustelijat kokivat, että esimerkiksi kesätyöpaikka on mahdollista saada menemällä henkilökohtaisesti esittelemään itsensä yrityksen esimiehelle, kun taas laajaa työkokemusta tai asiantuntemusta vaativat tehtävät edellyttävät aina kirjallisen hakemuksen lähettämistä.



Osa rekrytointia tehneistä keskustelijoista suosi suoria kontakteja perinteisen ilmoituksiin perustuvan rekrytoinnin sijaan. Myös työharjoittelun ja olemassa olevien suhteiden merkitystä korostettiin haettaessa työpaikkaa hakuajan ulkopuolella. Eräs rekrytointeja tehnyt keskustelija antoi hyvän esimerkin suorien kontaktien hyödyistä verrattuna perinteiseen työpaikkailmoitteluun.

*Itse olen käyttänyt hyväksi koettua metodia. Kun paikka on vapautumassa käyn jututtamassa työporukkaa jonka keskuuteen henkilö palkataan ja kysyn heiltä tietävätkö pätevää ja hyvää henkilöä jota voisivat suositella. Yhtään huonoa työntekijää en ole palkannut noin. Koska töitä tehdään melkein työssä kuin työssä yhdessä muiden kanssa niin kukaan ei työelämässä halua kusta omiin muroihinsa suosittelemalla laiskaa mulkkua.*

Myös massatapahtuma voi toimia yrityksen rekrytointikanavana. Rekrytointimessuilla haluttua kohdejoukkoa voi puhutella kasvotusten, ja hyvien kannustimien avulla yritys voi luoda positiivista mielikuvaa, joka lisää yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. (Valvisto 2005, 34.)

Lehti-ilmoitus on yksi yleisimpiä työpaikkailmoituksen kanavia, mutta se voi etenkin pienelle yritykselle olla kallis tapa uuden työntekijän etsimisessä. Lehti-ilmoituksen avulla on kuitenkin mahdollista tavoittaa suurempi määrä hakijoita kuin suorilla kontakteilla, ja tästä syystä se on yksi tehokkaimpia työpaikkailmoituksen välineitä. Lehti-ilmoituksia käytetään usein muiden hakutapojen lisänä, koska se tarjoaa samalla mahdollisuuden yrityskuvamarkkinointiin. (Vaahtio 2007, 30.)

Työvoimatoimistojen vahvuudet työntekijää haettaessa ovat niiden vahvat verkostot sekä työnantajille maksuttomat peruspalvelut. Lakiin perustuva salassapitovelvollisuus tekee Työvoimatoimistojen toiminnasta kuitenkin säädeltyä ja kontrolloitua, joten työnantajat kokevat yhteistyön Työvoimatoimiston kanssa usein byrokraattisena ja hankalana. (Vaahtio 2007, 30.) Internet-haku eli verkkorekrytointi, on noussut monella toimialalla suosituimmaksi rekrytointikanavaksi. Kasvuyritykset, etenkin IT-alalla, hoitavat rekrytoinnin nykyisin lähes pelkästään Internetissä. Verkkorekrytoinnin vahvuuksia ovat ennen kaikkea sen taloudellisuus sekä tavoittavuus. Rekrytointiprosessia ei voi kuitenkaan hoitaa loppuun asti sähköisesti, sillä

verkossa käydyissä keskusteluissa jäävät puuttumaan henkilökohtaiseen kontaktiin liittyvät, aistinvaraiset tekijät sekä spontaani vastavuoroisuus. Varsinainen työpaikkahaastattelu on edelleen kahden tai useamman ihmisen kesken kasvotusten käyty keskustelu. (Markkanen 2002, 21–22.)

Työpaikkailmoitus on kyseisen yrityksen markkinointia, jonka tavoitteena on saada oikeat hakijat kiinnostumaan avoimesta työpaikasta. Olennaisinta on, että ilmoitus tavoittaa juuri toivotut hakijat, ja että se sisältää kaiken tarpeellisen tiedon. Ilmoituksen sisältö ja tyyli kertovat paljon yrityksestä, joten siinä ei saa olla puutteellisia tietoja tai kirjoitusvirheitä. Yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri välittyy hakijalle jo ilmoituksen teksteistä ja sanavalinnoista, joten jo ilmoitusta laadittaessa on syytä pohtia, millaisen kuvan se hakijoille antaa. (Valvisto 2005, 19.) Mikäli omasta henkilöstöstä ei löydy ammattitaitoa ilmoituksen tekemiseen, apuna kannattaa käyttää yrityksen ulkopuolisia ammattilaisia. Hyvin tehty, ammattilaisen tekemä työpaikkailmoitus on aina parempi vaihtoehto kuin itse tehty puutteellinen ilmoitus. Vaahtion (2007, 34) mukaan asiallinen ja jopa hieman kuiva työpaikkailmoitus on aina parempi vaihtoehto kuin lennokas ja humoristinen ilmoitus. Suomalaiset suhtautuvat työhön vakavasti, eikä vitsikäs työnantaja välttämättä herätä luottamusta.

On olemassa myös tilanteita, joissa ei haluta hakea uutta työntekijää organisaation omalla nimellä, mutta paikka halutaan kuitenkin laittaa avoimeen hakuun. Tällöin on mahdollista tehdä pimeä ilmoitus, jossa ulkopuolinen rekrytointialan yritys hakee asiakasyritykselle työntekijää omalla nimellään. Tällöin ilmoituksessa kerrotaan vain rekrytoivan yrityksen toimiala, sen koko ja paikkakunta, jossa se toimii. Syy pimeän ilmoituksen tekemiseen voi olla esimerkiksi heikko yrityskuva tai haastava kilpailutilanne. (Hyppänen 2007, 181–182.)

Työpaikkailmoitusten julkaiseminen kannattaa keskittää elo-marraskuuhun tai tammikuun puolivälistä toukokuun puoliväliin ulottuvaan ajanjaksoon. Työvoiman tarvetta ei kuitenkaan aina voida ennakoida, sillä usein avainhenkilön lähtö tulee yllätyksenä. Joulua, vuodenvaihdetta, hiihtolomaviikkoa ja pääsiäisen aikaa kannattaa kuitenkin välttää, sillä loma-aikoina ihmiset hakevat vain harvoin

aktiivisesti uutta työpaikkaa. Työpaikkailmoituksen julkaisusta valintapäätökseen kuluu usein kolmesta kymmeneen viikkoa, minkä lisäksi prosessiin on vielä laskettava valitun henkilön irtisanomisaika. Organisaation menestys ei voi olla kiinni muutamista päivistä tai viikoista, joten hyvä suunnittelu, järjestelmällisyys toteutuksessa sekä asioiden pohdinta etenkin rekrytointiprojektin käynnistysvaiheessa on aina perusteltua. (Markkanen 2002, 25–26.)

Työpaikkailmoituksesta pitää aina käydä selkeästi ilmi, mitä yritys on hakemassa, mikä on tehtävänimike ja mitä työtehtäviin kuuluu. Erityisvaatimukset kuten kielitaito, matkustusvalmius sekä oman auton käyttötarve kannattaa mainita ilmoituksessa. Ilmoitustekstiä kirjoitettaessa on myös syytä muistaa kenelle teksti on suunnattu. Insinööri kiinnittää ilmoituksessa huomiota erilaisiin asioihin kuin esimerkiksi myynnin ammattilainen. Ilmoituksen otsikko-osassa kannattaa lyhyesti esitellä itse yritys, sen tuotteet, henkilökunnan määrä sekä mahdollisesti muutamia liiketoiminnan tunnuslukuja. Turhaa kaunistelua pitäisi välttää, sillä ei ole kummakaan osapuolen etu, jos työ osoittautuu pettymykseksi ja työsuhde päättyy lyhyeen. Pelkkien työssä vaadittavien ominaisuuksien luettelua pitäisi myös välttää. Ilmoituksessa on hyvä kertoa mitä työ tarjoaa itse hakijalle, oli kyse sitten mahdollisuudesta ammatilliseen kehittymiseen tai etenemiseen työuralla. (Vaahtio 2007, 35.) Hyvä ilmoitus on jäsentynyt, johdonmukainen, realistinen ja havainnollinen. Liioitelluista lupauksista seuraa vain pettymyksiä ja epäonnistuneita rekrytointeja. Realistinen tehtävänkuvaus sisältää positiivisten seikkojen lisäksi myös työn vaikeat ja epämieluisat puolet. (Honkaniemi ym. 2007, 41.)

Suurin osa niistä Internet-keskustelijoista, jotka toivat esille työpaikkailmoituksen rekrytointikanavan, olivat löytäneet ilmoituksen Työvoimatoimiston Internet-sivuilta. Muutama keskustelija oli saanut tiedon avoimesta työpaikasta ystävän tai sukulaisen kautta. Yksikään keskusteluun osallistuneista henkilöistä ei maininnut, että olisi löytänyt työpaikkailmoituksen lehdestä. Pääosin keskustelu liittyi työpaikkailmoitusten sisältöön. Monet keskustelijat olivat löytäneet mielestään puutteellisia ilmoituksia, joissa työnkuvaa ei oltu riittävän selkeästi määritelty. Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että kirjoitusvirheitä sisältävä

työpaikkailmoitus antaa ammattitaidottoman ja epäluotettavan kuvan rekrytoivasta yrityksestä sekä vähentää ilmoitukseen kohdistuvaa mielenkiintoa.

Uuden työntekijän mukana yritys ei saa ainoastaan tekijää työlle, vaan ainutlaatuisen ihmisen, joka omalla työpanoksellaan vaikuttaa organisaation ilmapiiriin. Tästä syystä ilmoituksessa on hyvä mainita myös työssä tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ikä- ja sukupuolikriteerejä ei työpaikkailmoituksessa kuitenkaan saa mainita, sillä se rikkoo suomen laissa säädettyä syrjintäkieltoa (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21) sekä työnantajan velvollisuutta edistää tasa-arvoa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Työpaikkailmoituksessa ei pitäisi myöskään käyttää minkäänlaisia kiertoilmauksia, joilla viitataan henkilön ikään, sukupuoleen tai taustaan. Etniseen taustaan viittaavana kiertoilmauksena voidaan pitää vaatimusta hyvästä suomen kielen taidosta sellaiseen työtehtävään, jossa sen ei voida katsoa todellisuudessa olevan vaadittava taito. Esimerkki tällaisesta työtehtävästä voisi olla siivoojan työ. (Vaahtio 2005, 136.)

Kaikki palkkaukseen liittyvät asiat on syytä selvittää jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Mikäli työnantajalla on selkeä näkemys uudelle työntekijälle maksettavasta palkasta, se on hyvä ilmoittaa jo työpaikkailmoituksessa. Ei ole työnhakijankaan kannalta erityisen motivoivaa kiertää työhaastatteluiissa vain huomatakseen, että työnantajan tarjoama palkka ei ole hänelle riittävä. Joskus toimenkuva muotoutuu tehtävään valittavan henkilön osaamisen ja potentiaalin mukaan. Tällöin työpaikkailmoituksessa voidaan hakijoita pyytää esittämään palkkatoivomus, jonka avulla yritys voi kartoittaa vallitsevan markkinahinnan eli sen, mikä on pyyntöjen vaihteluväli ja keskiarvo. (Markkanen 2002, 29.)

Keskustelufoorumeilla suurin osa palkkaan liittyvästä keskustelusta oli kysymyksiä eri toimialojen ja ammattinimikkeiden palkoista. Monet keskustelijat halusivat tietää, minkä suuruinen palkkatoivomus heidän kannattaisi työhakemuksessa esittää. Keskustelijat olivat sitä mieltä, että ylisuuren palkkatoivomuksen esittäminen tulee todennäköisesti karsimaan hakijan pois

hakijajoukosta. Yksi keskustelija kertoi, miten hänelle oli työhaastattelun jälkeen tarjottu työpaikkaa huomattavasti pienemmällä palkalla, kuin mitä hän oli työhakemuksessaan palkkatoiveekseen esittänyt. Hänen kieltäytyttyään tarjotusta palkasta ja työpaikasta, olivat molemmat osapuolet tehneet turhaa työtä rekrytoivan yrityksen välinpitämättömyyden vuoksi.

## 4 HAKIJAJOUKON ARVIOINTI

### 4.1 Hakemusten käsittely

Hakijan ja rekrytoivan yrityksen pitäisi aina kunnioittaa työpaikkailmoituksessa ilmoitettua hakuaikaa. Selvitystyötä tietyistä ehdokkaista on mahdollista tehdä jo hakuaikana, mutta ratkaisevia päätöksiä ei pitäisi tehdä ennen kuin hakuaika on päättynyt. Jos hakemuksia saapuu vielä määräajan jälkeen, ne voi sulkea pois valintaprosessista. Normaali hakuaika on sanomalehdessä julkaistavassa ilmoituksessa noin kymmenen päivää. Internetissä olevissa työpaikkailmoituksissa hakuaika voi joskus olla jopa kuukausia, sillä siellä julkaistavassa ilmoituksessa julkaisuaika ei ole yhtä merkityksellinen kuin sanomalehti-ilmoituksessa. Internetissä oleva ilmoitus on koko hakuajan ajankohtainen ja helposti saatavissa, kun taas sanomalehti-ilmoituksessa huomio keskittyy vain yhdelle päivälle. Turhan pitkiä hakuaikoja Internetissä kannattaa kuitenkin välttää, sillä hakijat voivat tulkita siitä, että työpaikassa on jotain vikaa. (Markkanen 2002, 35–36.)

Tyypillinen hakemus on kaksi- tai kolmisivuinen. Tämä sivumäärä pitää sisällään kansilehden sekä ansioluettelon. Hakemuksesta pitäisi löytyä asioita, jotka kertovat hakijan koulutuksesta, työkokemuksesta, osaamisesta ja motivaatiosta avoinna olevaa paikkaa kohtaan. Työpaikkahakemuksen tyyli on parhaimmillaan asiallisen toteava, hakijan omaa ammattitaitoa arvostava, mutta ei kuitenkaan ylistävä tai muita vähättelevä. Nykyään valtaosa työhakemuksista tulee sähköisessä muodossa, joten paksuja todistusjäljennösnappuja ei enää juurikaan näe. Sähköisesti hakemuksensa lähettäneille pitäisi heti ilmoittaa, että heidän hakemuksensa on vastaanotettu ja että heihin otetaan yhteyttä haun päätyttyä, mikäli he ovat jatkoon valittujen joukossa. Tällä tavoin vältetään turhat kyselyt siitä, missä vaiheessa valintaprosessi on. (Markkanen 2002, 38.)

Hakemuksissa oleviin suosituksiin on syytä suhtautua varauksella. Entiset esimiehet kertovat usein suosituksissa vain positiivisia asioita hakijasta ja jättävät

negatiiviset asiat mainitsematta. Rekrytoinnin ammattilaiset osaavat tunnistaa virheelliset lausunnot, mutta rekrytoinnista vastaavat yritysjohtajat luottavat turhan sinisilmäisesti suosittelijoihin, joita he eivät edes tunne. Epäilyttävissä tapauksissa on syytä tarkistaa asiat myös suullisesti edelliseltä työnantajalta. (Koivisto 2004, 42–43.)

Monissa keskustelupalstoilla esitetyissä mielipiteissä korostettiin sitä, että ennen tai jälkeen hakemuksen lähettämistä kannattaa olla puhelimitse yhteydessä rekrytoinnista vastaavaan henkilöön ja esittää yritykseen tai avoimeen työpaikkaan liittyviä kysymyksiä. Keskustelijat uskoivat tämän parantavan mahdollisuuksia tulla valituksi haastatteluun. Myös yrityksissä rekrytointeja tehneet henkilöt olivat samaa mieltä työpaikkaa hakeneiden keskustelijoiden kanssa tästä asiasta. Puhelimitse yhteyttä ottavat hakijat tekevät usein hyvän vaikutuksen verrattuna niihin hakijoihin, jotka eivät hakuprosessin yhteydessä soita lisätietojen saamiseksi. Rekrytointeja tehneet keskustelijat korostivat kuitenkin sitä, että soittajien kannattaa välttää selkeiden ja yksinkertaisten kysymysten esittämistä, sillä ne tuhlaavat vain rekrytoijan aikaa ja paistavat helposti läpi kyseisen henkilön yrityksenä parantaa vain omaa asemaansa suhteessa muihin hakijoihin.

Heti hakuajan päätyttyä on hyvä varata seuraavasta päivästä aikaa saapuneiden hakemusten käsittelyyn. Hakemuksista pitäisi poimia olennaiset tiedot, joiden perusteella hakijoista laaditaan yhteenveto. Tämän tarkoituksena on helpottaa hakijoiden keskinäistä vertailua. Mikäli hakemukset päätyvät käsittelyn jälkeen lopullisesta valinnasta päättävälle henkilölle, näiden ei tarvitse käydä läpi kaikkia hakemuksia yksitellen, vaan he voivat yhteenvedon avulla ottaa kohteeksi vain mielenkiintoiset hakemukset. Tietojen kerääminen hakemuksista voi vaatia useita tunteja, joten se kannattaa aloittaa jo haku aikana, jos näyttää siltä, että hakemuksia tulee paljon. Listauksen teko ei saisi hidastaa rekrytointiprojektin etenemistä, sillä useimmiten ”haku päällä” oleva työnhakija on samanaikaisesti mukana monissa hauissa ja potentiaalinen ehdokas saattaa pahimmassa tapauksessa päätyä kilpailijan palvelukseen. (Markkanen 2002, 44.)

Yksinkertainen tapa jaotella hakemukset on luokitella ne kolmeen eri ryhmään:

- Jatsoon-kategorian muodostavat ne hakijat, jotka ovat varmuudella mukana ensimmäisellä haastattelukierroksella.
- Ehkä-kategoria, jonka muodostavat ne hakijat, jotka täyttävät osittain määritetyt kriteerit ja voivat tulla kyseeseen, jos ensimmäiseen ryhmään on tarvetta nostaa lisää hakemuksia.
- Ei-kategoria, johon sijoitetaan kaikki ne hakemukset, joiden osalta ollaan varmoja, että kyseiset hakijat eivät varmuudella voi tulla valituksi haettuun tehtävään.

Ilman tällaista jaottelua hakijajoukkoa on vaikea tarkastella erityisesti silloin, kun hakemuksia on paljon. (Markkanen 2002, 47.)

Jatsoon-ryhmä on välittömien toimenpiteiden kohteena. Tähän ryhmään kuuluville pitää ilmoittaa mahdollisimman nopeasti, että heidät on valittu hakemusten perusteella ensimmäiselle haastattelukierrokselle kyseisessä haussa. Näin on syytä toimia siksi, että jo tässä vaiheessa joku hakijoista voi vetäytyä, ja nopeasti toimimalla hänet ehditään korvata nostamalla ehkä-ryhmästä hänen tilalleen toinen ehdokas. Ei-ryhmään pudotettujen ehdokkaiden informointi heidän valitsematta jättämisestään on yrityksen imagon ylläpitoa. Hyvän kohtelun saanut, mutta vielä esimerkiksi liian kokematon ehdokas saattaa muutaman vuoden päästä, entistä kokeneempänä, olla uudelleen kiinnostunut yrityksestä ja tulla silloin valituksi. (Markkanen 2002, 47–48.)

Mikäli hakijoiden joukossa ei vaikuta olevan riittävästi sopivia henkilöitä, voi rekrytoijalle tulla kiusaus ottaa yhteyttä vanhaan tuttavaan tai entiseen työtoveriin ja kysyä häntä töihin. Kyseinen henkilö ei välttämättä ole huono valinta verrattuna ennestään tuntemattomaan hakijaan, mutta vääräksi tällaisen rekrytointipäätöksen tekee oikaisu rekrytointiprosessissa. Mikäli päätös osoittautuukin vääräksi, voi hyvää ystävää olla vaikea irtisanoa. Muu organisaatio havaitsee epäonnistumisen, ja kaverinsa rekrytoinut henkilö horjuttaa näin omaa uskottavuuttaan organisaation sisällä. (Valvisto 2005, 40–41.)



Useat Internet-keskusteluun osallistuneet työnhakijat olivat saaneet töitä lähettämällä yritykseen avoimen työhakemuksen. Näistä henkilöistä kaikki ne, jotka kertoivat saaneensa työpaikan, olivat lähettäneet avoimen hakemuksensa yrityksen Internet-sivujen kautta. Heidän näkemyksensä mukaan hakemuksen tekeminen on huomattavasti helpompaa, mikäli Internet-sivuilla on edes löyhästi määritelty, millaisen hakijan on mahdollista työllistyä yritykseen avoimen hakemuksen kautta. Koulutustaustan ja työkokemuksen lisäksi keskustelijat toivoivat avoimia kysymyksiä, joiden avulla työnhakijan on helpompi laatia hakemuksesta sellainen, että se vastaa kyseisen yrityksen tarpeita.

Yhdellä keskustelufoorumilla käytiin keskustelua Suomessa toimivasta monikansallisesta teknologiayrityksestä, joka julkisuudessa kertoi yrityksessä olevasta työvoimapulasta. Työpaikkailmoitusta yritys ei kuitenkaan jostain syystä ollut tehnyt. Yhden keskustelijan läheinen oli lähettänyt avoimen hakemuksen yritykseen kuultuaan yrityksessä olevasta työvoimapulasta. Hän oli päässyt yritykseen haastatteluun soitettuaan hakemuksensa perään useita kertoja, ja oli lopulta myös saanut työpaikan yrityksestä.

Joidenkin yritysten Internet-sivuilta löytyvät, verkossa täytettävät avoimet hakemukset taas koettiin epäkäytännöllisiksi ja hankaliksi. Niiden suurimman ongelman katsottiin olevan kysymysten liiallinen määrä. On ymmärrettävää, että yritykset haluavat saada mahdollisimman paljon informaatiota hakijoista, mutta useita kymmeniä avoimia kysymyksiä sisältävä hakemus voi viedä hakijalta niin paljon aikaa, että se voi heikentää vastausten laatua. Pahimmassa tapauksessa potentiaalinen uusi työntekijä jättää hakemuksen tekemättä, mikäli hän kokee lomakkeen täyttämisen olevan hankalaa ja liikaa aikaa vievää.

Monet keskustelijat kokivat, että yritysten työnhakijoille suuntaama viestintä on puutteellista. Monessa tapauksessa hakija ei ollut saanut yritykseltä edes ilmoitusta työhakemuksen vastaanotosta, vaikka työpaikka olikin ollut julkisessa haussa. Myös rekrytointiprosessin vaiheista, kuten haastattelujen alkamisesta, haastatteluun valittujen määrästä sekä lopullisesta valinnasta olisi syytä keskustelijoiden mielestä ilmoittaa kaikille hakijoille. Huonosta viestintätavasta kertoo myös se, että monet keskustelijat olivat päässeet haastatteluun vasta

soitettuaan oman hakemuksensa perään ja kysyttyään lisätietoja rekrytoinnista. Käytännössä vain suurissa yrityksissä, vuokratyöfirmoissa ja rekrytointiin erikoistuneissa yrityksissä, joissa katsottiin olevan vakiintuneet rekrytointikäytännöt, viestinnän koettiin olevan hyvällä tasolla.

#### 4.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi rekrytoinnin tärkeimpiä, ellei jopa tärkein vaihe. Se on tavoitteellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on löytää avoinna olevaan paikkaan paras ja sopivin hakija. Haastattelijan kannalta tärkeintä on saada selville, miten hakija menestyisi tulevassa tehtävässä, ei niinkään sitä, millainen hän tällä hetkellä on. Hakija tekee osaltaan haastattelussa huomioita yrityksestä ja haastattelijasta. Vaahtion (2007, 78) mukaan tätä tekevät erityisesti asiantuntijat ja erityisosaaajat, joten myös haastattelijan pitäisi valmistautua haastatteluun huolellisesti ja pyrkiä jättämään työnhakijalle hyvä kuva yrityksestä.

Yleinen käytäntö on, että haastattelun suorittaa vain yksi henkilö. Haastattelukokonaisuuden hallinta, vastausten muistiin merkitseminen ja hakijan ulkoisen olemuksen tarkkaileminen tuottavat kuitenkin usein vaikeuksia yhdelle haastattelijalle, jolloin kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen voi jäädä puolinaiseksi. Suositeltavaa onkin käyttää useampia haastattelijoita, joille kullekin voidaan kuitenkin etukäteen määritellä omat tehtävät. (Koivisto 2004, 68.)

Rekrytointihaastattelu on aina joko avoin, strukturoitu tai puoliavoin. Avoin haastattelu etenee vapaassa järjestyksessä, ja sen hyvinä puolina voidaan pitää sen sujuvuutta ja mukautumista erilaisiin tilanteisiin. Avoimena tehtyjä haastatteluja on kuitenkin vaikea verrata keskenään, sillä jokainen niistä on edennyt eri tavalla ja kaikkien haastateltujen kanssa on voitu käsitellä eri asioita. Strukturoitu haastattelu taas etenee etukäteen valittujen kysymysten avulla, ja sen vahvuutena on mahdollisuus haastateltavien vastausten keskinäiseen vertailuun. Strukturoidun haastattelun voidaan toisaalta katsoa olevan jäykkä ja kankea. Puoliavoin haastattelu on näiden kahden haastattelumallin välimuoto, jossa osa kysymyksistä vakioituja ja osa vapaita. (Hyppänen 2007, 185.)

Työpaikkahaastattelut toteutetaan useimmiten yksilöhaastatteluina, mutta toisinaan yrityksissä päädytään käyttämään ryhmähaastatteluita. Niissä haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa, ja osanottajat kommentoivat asioita spontaanisti. Haastattelijan tehtävä on huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikilla osanottajilla on mahdollisuus osallistua keskustelun kulkuun. Ryhmähaastattelun avulla on mahdollista saada tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. Yksilöhaastatteluihin verrattuna se on aikaa ja rahaa säästävä menetelmä. Ryhmähaastattelu voi kuitenkin osoittautua huonoksi menetelmäksi, mikäli haastateltavien välinen ryhmädynamiikka ei toimi tai haastateltavien välillä vallitsee vahva valtahierarkia. Erityinen ongelma syntyy silloin, kun yksi tai kaksi haastateltavaa dominoi ryhmää. Tällöin haastattelija voi erikseen pyytää kommentteja myös muilta ryhmän jäseniltä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61–63.)

Keskustelufoorumeilla vain kahdella keskustelijalla oli omakohtaisia kokemuksia ryhmähaastatteluista. Toinen keskustelija piti ryhmähaastattelua hyvin erilaisena tapahtumana kuin yksilöhaastattelua. Hänen kokemuksensa mukaan ryhmähaastattelussa haastateltavan voi olla vaikeampi avautua ja kertoa itsestään samalla tavoin kuin henkilökohtaisessa haastattelussa. Toisen keskustelijan mielestä ryhmähaastattelun ainoa tarkoitus on selvittää, miten haastateltava tulee toimeen ryhmässä. Hänen mielestään itse keskustelun aiheella ei ole varsinaista merkitystä. Ryhmähaastatteluun valmistautuville työnhakijoille molemmat keskustelijat antoivat ohjeeksi olla aktiivinen ja kantaa ottava, muttei liian dominoiva.

Haastattelija kantaa vastuun vastausten tulkinnasta ja niiden oikeellisuuden arvioinnista. Haastattelutilanteessa on suositeltavaa tehdä muistiinpanoja, sillä oman muistin pitävyyteen ei kannata luottaa. Esimerkiksi hyvä tai huono ensivaikutelma saattaa vinouttaa muistinvaraisten vastausten tulkintaa. Tämän puolesta puhuvat myös tutkimustulokset, joiden mukaan muistiinpanojen tekeminen lisää haastattelijan kuunteluaktiivisuutta. (Koivisto 2004, 82.)

Koiviston mukaan (2004, 82) hyvä haastattelija on aktiivinen kuuntelija, joka säilyttää katsekontaktin koko haastattelun ajan. Hyvä haastattelija ei vain kuule, vaan myös kuuntelee ja elää vastausten mukaan. Tarvittaessa hän osaa esittää aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä. Haastattelijan on oltava myös empaattinen, kiinnostunut ja tarkkaavainen. Työnhakijaa ei ole syytä keskeyttää eikä kiirehtiä, ja joskus pelkkä hiljaisuus voi toimia haastattelussa hyvänä tehokeinona. Tärkeintä on luoda hakijalle vaikutelma, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Yleisenä tavoitteena voidaan pitää sitä, että haastattelija puhuu 20 prosenttia ja haastateltava 80 prosenttia haastatteluun käytettävissä olevasta ajasta. Usein haastattelija käyttää kuitenkin aikaa joko sellaisten kysymysten esittämiseen, joihin vastaus löytyy haastateltavan hakemuksesta tai toisaalta turhan kattavan yritysesittelyn pitämiseen. (Hyppänen 2007, 186.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 68–69) mukaan haastattelijan olisi tunnettava keskustelun aihepiiri ja osattava keskustella siitä, jotta hän tietää, mitä kysymyksiä haastattelun kuluessa kannattaa esittää. Työpaikka-haastattelussa tämän kohdan voidaan katsoa toteutuvan etenkin, jos haastattelija toimii yrityksen palveluksessa ja tuntee sen toimintatavat. Haastattelijan on syytä pitää mielessä haastattelun tarkoitus ja johtaa keskustelua sen suuntaisesti. Esitettävien kysymysten pitää olla selkeitä, yksinkertaisia, helppoja ja lyhyitä, eikä niissä ole syytä käyttää akateemista erityissanastoa. Haastattelijan pitää pystyä havainnoimaan haastateltavan elekieltä, jotta hän voi valita oikean kommunikaatiotyylin, sanaston ja etenemisnopeuden. Haastattelijan on myös ymmärrettävä, miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa haastateltavaan. Erilaisten ajattelutapojen ja elämäntilanteiden tuntemus on haastattelijalle hyödyksi. Haastattelijan on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa riippumatta heidän iästään, sukupuolestaan, asuinpaikastaan ja koulutuksestaan.

Haastattelun valmistelut pitäisi aloittaa varaamalla niille riittävästi aikaa. Usein tunti tai puolitoista tuntia haastattelua kohden riittää. Aikataulussa pysymiseen pitää kiinnittää huomiota. Haastateltava henkilö on voinut tehdä pitkänkin matkan saapuakseen haastatteluun, joten ei ole mitään syytä antaa hänen odottaa haastattelun alkua muutamaa minuuttia kauempaa. Pitkä odotusaika voi antaa

yrityksestä huonon ensivaikutelman, mikä voi pahimmillaan johtaa siihen, että hakijan motivaatio avoinna olevaa työpaikkaa kohtaan laskee. Jos haastatteluja on tarkoitus tehdä useita peräkkäin, niiden väliin on hyvä varata aikaa noin puoli tuntia. Tämä mahdollistaa muistiinpanojen kirjoittamisen edellisestä haastattelusta sekä valmistautumisen seuraavaa haastattelua varten. (Vaahtio 2007, 78–79.)

Jos haastattelu tehdään yrityksen tiloissa työaikana, paikan pitäisi olla rauhallinen, esimerkiksi neuvottelutila tai haastattelijan oma työhuone. Jos haastattelu tehdään useamman kuin yhden henkilön voimin, on ehdoton sääntö, että samat henkilöt arvioivat jokaisen haastateltavan. Haastateltavaa henkilöä pitäisi arvostaa ja osoittaa hänelle, että haastattelu on yritykselle tärkeä. Tästä syystä matkapuhelimet on hyvä sulkea, ja haastattelijoiden pitää ilmoittaa muille olevansa varattuja koko haastattelun ajan. (Vaahtio 2007, 80.)

Varsinainen haastattelu on luontevaa aloittaa luomalla katsaus haastateltavan lähtötilanteeseen kyseessä olevassa rekrytointiprojektissa. Keskustelun voi aloittaa kysymällä, mistä hakija on saanut tietoa avoinna olevasta työpaikasta. Mikäli hakija kertoo löytäneensä työpaikkailmoituksen sanomalehdestä tai Internetistä, haastattelijalla voi kysyä hänen mielipidettään ilmoituksesta. Saatu vastaus voi kertoa esimerkiksi hakijan kyvystä hahmottaa olennaisia asioita. (Markkanen 2002, 58–59.)

Hakijan nykytilanne on hyvä kartoittaa heti haastattelun alkupuolella. On luontevaa tiedustella esimerkiksi, mitä hän tekee työkseen tällä hetkellä, miten hän viihtyy työssään ja mitä mahdollisia muutoksia hänellä tulevaisuudessa on edessään. Nykyisessä työssä viihtymisestä kysyminen rakentaa siltaa hakijan motivaation tarkastelulle haastattelun edetessä. Vastauksista riippuen on mahdollista tehdä jatkokysymyksiä hakijan nykytilanteesta ja niistä syistä, joiden vuoksi hän on hakeutumassa pois nykyisestä työpaikastaan. Puhuttaessa hakijan nykyisestä työstä haastattelijan pitäisi pyrkiä johdattelemaan keskustelua siten, että haastateltavan vastaukset liittyvät konkreettiseen tekemiseen ja faktoihin. Tämä rakentaa pohjan hakijan kokonaismotivaation ymmärtämiselle.

Haastateltavalta voi myös kysyä, hakeeko hän samanaikaisesti muihin työpaikkoihin. Jos muita hakuja ei ole vireillä, kannattaa tiedustella, mikä tässä yrityksessä on herättänyt hänen mielenkiintonsa. Kyse voi olla todellisesta motivaatiosta juuri kyseistä paikkaa kohtaan tai siitä, että hakija on vielä toistaiseksi tyytyväinen nykyiseen tilanteeseensa ja lähetetty hakemus on lähinnä tunnusteleva, omaa arvostusta ja työmarkkinoita kartoittava. (Markkanen 2002, 59–61.)

Koulutuksen kautta hankittu työnhakijan ammatillinen osaaminen on valintaprosessin ensimmäisessä, karsivassa vaiheessa, hyvin oleellinen asia. Haastatteluvaiheessa henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suurempi merkitys, mutta etenkin opintojen loppuvaiheen suuntautumiseen pitäisi tässä vaiheessa rekrytointia kiinnittää huomiota, sillä se kertoo usein myös henkilön motivaatiosta. Haastateltavan opintohistoriaa käsiteltäessä on myös mahdollista saada hyvä kuva hänen kiinnostuksestaan itsensä kehittämiseen. (Markkanen 2002, 63–64.)

Haastattelun aikana on hyvä luoda katsaus hakijan tämänhetkiseen elämäntilanteeseen. Haastattelijan on joissain tilanteissa saatava käsitys myös siitä, onko hakija tarvittaessa valmis suureen elämänmuutokseen, johon voi sisältyä työpaikan vaihdon lisäksi myös mahdollisesti asuinpaikkakunnan vaihto. Hakijan vetäytyminen pois hakuprosessista vasta sen loppusuoralla ei palvele kummankaan osapuolen etuja. Myös muut hakijan mahdolliset rajoitteet työpaikan vastaanottamiselle olisi hyvä selvittää haastattelun aikana. Perheelliselle työn edellyttämä matkustelu tai jatkuva jousto työajoissa voivat aiheuttaa ylimääräisiä järjestelyjä. Pelkän uteliaisuuden vuoksi hakijan henkilökohtaisten asioiden kysyminen ei kuitenkaan ole perusteltua. (Markkanen 2002, 66–67.)

Hakijan työhistoria on tärkein karsintakriteeri rekrytoinnin alkuvaiheessa. Erityisesti nykyinen työtehtävä ja työnantaja saavat keskeisen huomion, kun karsintaa tehdään pelkkien hakemusten perusteella. Hyvämaineisessa ja arvostetussa yrityksessä työskentelevä henkilö valitaan jatkoon sillä oletuksella, että hän ei voi olla täysin soveltumaton työntekijä, koska työskentelee juuri

kyseisessä yrityksessä. Henkilöhaastattelussa pyritään selvittämään, onko hän sopiva ja pätevä myös nyt rekrytointia tekevään yritykseen. (Markkanen 2002, 68.)

Kilpailijan palveluksessa olevan hakijan valitsemiseen liittyy usein hyviä puolia. Tämä työntekijä tuntee työnkuvan, toimialan sekä vallitsevan kilpailutilanteen. Hänen perehdytyksensä ei vie yhtä paljon aikaa ja resursseja kuin toimialan ulkopuolelta tulevan työntekijän perehdyttäminen. Hakijan palkkaamiseen suoraan kilpailijan palveluksesta liittyy myös riskejä. Hakijan odotukset saattavat olla korkealla ja hän voi odottaa saavansa paremmat edellytykset toteuttaa itseään kuin edellisessä työpaikassa. Jos tämä ei yrityksessä toteudu, työnhakija voi palata takaisin entisen työnantajansa palvelukseen vieden samalla mukanaan arvokasta tietoa. On myös mahdollista, että hakija pyrkii hakuprosessia hyödyntämällä vahvistamaan asemaansa nykyisen työnantajan palveluksessa. Tämä on vahingollista hakuprosessille, sillä rekrytoiva yritys saattaa pitää hakijaa toimialatuntemuksensa ja kilpailijatietojensa takia niin houkuttelevana vaihtoehtona, että on valmis joustamaan neuvotteluissa varsin paljon. Lopulta hakija voi todeta nykyiselle työnantajalleen, että koska kilpailija tarjoaa niin hyviä etuja, hän irtisanoo itsensä, ellei saa samoja etuja nykyisessä toimeissaan. Jos henkilö on yritykselle arvokas, hän saa pyytämänsä edut. Pelkkien hakemusten perusteella pitäisi valita riittävän suuri joukko hakijoita jatkoon ja arviointi olisi tehtävä objektiivisin perustein. Toimialatuntemus on yksi tärkeä tekijä valintaprosessissa, mutta se ei voi mennä muiden kriteerien edelle. (Markkanen 2002, 68–69.)

Rekrytointihaastattelu pitäisi aina pyrkiä päättämään miellyttävässä tunnelmassa. Haastattelun loppupuolella voi käsitellä hakijalle helppoja aiheita. Harrastuksista ja vapaa-ajasta keskusteleminen on oivallinen päätös rekrytointihaastattelulle. Tämä keskustelu voi kestää viitisen minuuttia. Usein käy niin, että hakija alkaa tässä vaiheessa tiedustella, miten tästä jatketaan ja onko hänen mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä. Näiden kysymysten sisällöstä haastattelijan on mahdollista päätellä, miten hakija on mieltänyt haastattelussa ilmi tulleet asiat: kysyykö hän jo kertaalleen läpi käytyjä asioita, vai osaako hän

ottaa esille sellaisia olennaisia seikkoja, joita haastattelussa ei sivuttu. Lopuksi haastattelijä kertoo, miten rekrytoinnissa edetään. On hyvä nimetä tietty päivä, jolloin hakijalle ilmoitetaan, onko hän tullut valituksi jatkoon vai onko hän karsittujen joukossa. Jokaisen haastattelusta lähtevän hakijan pitää olla perillä valintaprosessin seuraavista vaiheista ja aikataulusta, jotta tarpeettomalta puhelin- ja sähköpostiliikenteeltä voidaan välttyä. (Markkanen 2002, 79–80.)

Haastattelun aikana etenkin kokematon haastattelijä voi langeta johonkin haastattelun sudenkuopista. Koivisto (2004, 84–85) erottaa viisi tavallisinta haastattelun sudenkuoppaa:

1. *Puhelias haastattelijä* on liikaa äänessä eikä anna haastateltavalle tilaa. Helposti unohdetaan, että hiljaisuus on hyvä tehokeino.
2. *Jutustelu-tyyppinen haastattelu* voi estää hakijaa antamasta tärkeitä tietoja.
3. *Halo-efekti* merkitsee, että tehdään yhden ominaisuuden perusteella liian kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä. Hakijan yllä on ikään kuin sädekehä, joka vaikuttaa hänen koko persoonaansa kohdistuvaan arviointiin. Vastakkainen ilmiö on ”heinähanko-efekti”, jossa jokin yksittäinen heikkous tulkitaan yleiseksi pätemättömyydeksi.
4. *Pygmalin-ilmiö*: Haastattelijä hahmottaa haastateltavan omien odotustensa ja asenteidensa perusteella.
5. *Ensivaikutelman korostunut merkitys* on tyypillistä varsinkin sellaisille haastattelijaille, jotka väittävät pystyvänsä kertomaan muutamassa minuutissa, onko henkilö sovelias tehtävään.

Jos yrityksessä ei pystytä tekemään valintapäätöstä haastattelujen jälkeen, on yksi mahdollisuus käyttää apuna yrityksen ulkopuolisen ammattilaisen tekemää psykologista henkilöarviointia. Mikäli yrityksessä päädytään käyttämään sitä yhtenä valintaperusteena, tulee yrityksen kertoa kaikille tutkimukseen osallistuville hakijoille miksi arviointi tehdään, miten se tehdään ja miten sen



avulla saatuja tietoja käsitellään. Arvioinnista saatuja tietoja saa käyttää ainoastaan siihen tarkoitukseen, mihin ne on kerätty. Tutkimukseen osallistuneella henkilöllä on myös oikeus saada itsestään tehty arvio joko suullisena tai kirjallisena. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.) On myös muistettava, että hakijalla on oikeus kieltäytyä henkilöarviointitutkimuksesta. Tutkimukseen osallistuminen vie tavallisimmin yhden tai kaksi päivää ja se voi käsittää haastattelun lisäksi erilaisia tehtäviä, simulaatioita, työnäytteitä ja testejä. Jos tutkimuksessa puhutaan psykologisista testeistä, täytyy testin tekijän olla laillistettu psykologi. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.) Henkilöarviointitutkimus voi antaa rekrytoijalle tärkeää tietoa hakijoista, mutta liian suurta painoarvoa sille ei pidä rekrytointiprosessissa antaa. Parhaimmillaan se tukee tai täydentää aiemmissa haastatteluissa esiin tulleita, valintaan vaikuttavia seikkoja. Lopullinen vastuu valinnasta on aina rekrytoijalla. (Vaahtio 2005, 162–164.)

Mikäli avoinna olevan toimenkuvan voidaan katsoa olevan terveydelle vaarallinen tai sen tekeminen asettaa erityisvaatimuksia työntekijän terveydelle, voi työnantaja tarvittaessa pyytää hakijaa käymään terveystarkastuksessa. (Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä 27.12.2001/1485.) Työantajalla on tietyissä tilanteissa myös oikeus vaatia työnhakijalta huumausainetestä. Se on mahdollista silloin, kun työn voidaan katsoa edellyttävän tarkkuutta, luotettavuutta, itsenäistä harkintakykyä tai hyvää reagointikykyä. Testi on tarpeellinen myös työtehtävissä, joissa huumeiden vaikutuksen alaisena toimiminen voi vaarantaa omaa tai toisen henkeä tai työturvallisuutta, liikenneturvallisuutta, tietosuojan tai liike- ja ammattisalaisuuden säilymistä tai lisätä merkittävien ympäristövahinkojen riskiä. Huumausainetestin tekijän on oltava terveydenhuollon ammattihenkilö tai laboratorio. Todistuksesta tulee käydä ilmi, onko henkilö käyttänyt huumausaineita muihin kuin lääkinnällisiin tarkoituksiin siten, että hänen työkykynsä on heikentynyt. Työnantaja joutuu vastaamaan huumausainetodistuksen hankkimisesta aiheutuneista kustannuksista. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.)

Useat rekrytointeja itse tehneet henkilöt olivat ottaneet keskustelupalstoilla osaa työpaikkahaastatteluja koskevaan keskusteluun. He myös tarjosivat siellä omia ohjeitaan työhaastatteluun menossa oleville työnhakijoille. Tämän lisäksi he esittivät omia kokemuksiaan haastatteluista ja paljastivat asioita, joihin he itse haastattelijana kiinnittävät huomiota hakijassa. Kokeneet rekrytoijat korostivat erityisesti ensivaikutelman merkitystä. Heidän näkemyksensä mukaan rekrytoijat hakevat työntekijäksi henkilöä joka ”tuntuu oikealta”. Tämä tukee Markkasen (2002, 10) esittämää teoriaa uuden työntekijän prototyypistä, jonka rekrytoinnista vastaava projektipäällikkö on luonut rekrytoinnin alkuvaiheessa. Keskustelijoiden mielestä sosiaalinen ja hyvän katsekontaktin omaava haastateltava lisää mahdollisuuksiaan tulla valituksi tehtävään. He kuitenkin kehottavat hakijoita välttämään jonkin roolin esittämistä, sillä haastattelijat huomaavat, jos hakija esittää olevansa jotain muuta kuin mitä hän todellisuudessa on.

Lähes kaikki rekrytointeja tehneet keskustelijat kehottivat työnhakijoita kiinnittämään huomiota pukeutumiseensa. Heidän näkemyksensä mukaan haastateltavan tulisi pukeutua yrityksen imagon mukaisesti. Alipukeutumisen välttämisen lisäksi yksi keskustelija muistutti, ettei haastatteluun kannata myöskään ylipukeutua. Jos työtehtävän hoito ei vaadi esimerkiksi pukua ja suorita housuja, ei niitä kannata laittaa päälleen myöskään haastatteluun. Yksi keskustelija jopa kehotti menemään yrityksen toimitiloihin ennen haastattelua, mikäli ei ole varma siitä, miten kyseisellä työpaikalla tulisi pukeutua.

Hakijoita neuvottiin valmistautumaan haastatteluun ottamalla selvää yrityksestä, sen toimialasta ja tuotteista sekä merkittävimmistä kilpailijoista. Mikäli toimiala on työnhakijalle entuudestaan tuntematon, tutustuminen on hyvä aloittaa yrityksen Internet-sivuilta. Kaikki rekrytointeja tehneet keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että haastattelussa kannattaa esittää tarkentavia kysymyksiä yrityksestä ja etukäteen on jo syytä valmistautua vastaamaan useimmiten työhaastatteluissa esiin tuleviin kysymyksiin. Niitä ovat esimerkiksi *”Miksi meidän pitäisi palkata juuri sinut?”* sekä *”Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?”*.

### 4.3 Valinta

Kun on tullut aika valita uusi työntekijä avoinna olevaan paikkaan, on hyvä palauttaa mieliin rekrytoinnin alkuvaiheessa laaditut kriteerit. On mahdollista, ettei yhdelläkään hakijalla ole oikeanlaista osaamista tai henkilökohtaista soveltuvuutta tehtävään, jolloin kannatta miettiä, mitkä ominaisuudet ovat sellaisia, joista on mahdollista joustaa. Usein osaamisessa olevia puutteita voi korvata perehdytyksellä, mutta aina tämäkään ei ole mahdollista. Teknistä taitoa vaativissa tehtävissä puutteellinen ammattitaito voi koitua kohtalokkaaksi. Sosiaalisesti vähemmän lahjakas työntekijäkin voi toisaalta onnistua työssään hyvin, jos hän pystyy tekemään työtään yksin. (Vaahtio 2007, 127.)

Valituksi tulleen henkilölle pitäisi ilmoittaa päätöksestä välittömästi, kun se on tehty. Jo tässä vaiheessa on hyvä varmistaa, että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi yritykseen. Myös valitsematta jääneet hakijat odottavat vielä vastausta, joten on syytä pitää huoli siitä, että myös heille ilmoitetaan rekrytoinnin tuloksesta mahdollisimman pian. Tämä on pieni asia, joka hyvin hoidettuna voi tuoda yritykselle positiivista mainetta. Valitsematta jääneille on hyvä kertoa hakijoiden lukumäärä, valituksi tulleen henkilön nimi ja koulutustausta sekä se, millaisten menettelyjen kautta valintaan päädyttiin. Hakijoille ei saa jäädä sellaista käsitystä, että valinta tehtiin kevein perustein tai suhteiden avulla. (Vaahtio 2007, 129–130.)

Valinnan perustelut on hyvä valmistautua esittämään valitsematta jääneille hakijoille myös henkilökohtaisesti, vaikka laki ei siihen velvoitakaan. Kun prosessi on ollut näkyvä, avoin ja perusteltu, ei yrityksellä pitäisi olla mitään salattavaa. Tämä antaa jälleen mahdollisuuden positiivisen maineen kasvattamiseen. Palautetta annettaessa huomio pitää kiinnittää ainoastaan palautetta pyytäneeseen henkilöön, eikä häntä pidä verrata muihin hakijoihin. Myös positiivista palautetta on hyvä antaa, sillä kaikista hakijoista varmasti löytyy jotain positiivistakin sanottavaa. Tekosyiden taakse ei kuitenkaan ole syytä piiloutua. Pahinta mitä rekrytoija voi tehdä, on vedota hakijan ikään, sukupuoleen tai muuhun vastaavaan tekijään. Tällöin rikotaan laissa säädettyä syrjintäkieltoa

(Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21) sekä työnantajan velvollisuutta edistää tasa-arvoa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Kun Internet-keskusteluissa käsiteltiin työntekijän valintaa, niissä otettiin useimmiten kantaa suhteisiin, joita hakijalla yrityksessä on. Kaikki keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että varmin tapa saada työpaikka on omata hyvä suhteet kyseisen yrityksen päättäjiin. Erityisesti sukulaisuussuhteista katsottiin olevan merkittävää hyötyä työpaikkaa haettaessa.

Eräs keskustelija kertoi esimerkin omasta entisestä, kaupan alalla olleesta työpaikastaan, jossa ihmetystä oli herättänyt se, ettei hän ollut entuudestaan tuntenut ketään kyseisestä yrityksestä. Myöhemmin hänelle selvisi, että kaikki yrityksen työntekijät olivat joko sukua keskenään tai tunsivat muuten toisensa entuudestaan. Toinen keskustelija kertoi yritysjohtajasta, joka oli esittänyt hänelle tavan, jolla heidän yritykseensä kesätyöntekijöitä valitaan.

*Herra avasi excel taulukon missä näky kaikki kesätyöpaikan hakijat. Hakijoita oli tuhansia. Ne hakijat jotka on aikasemmin olleet kesätöissä taikka joidenka vanhemmat on yrityksessä töissä, niin niiden nimen vieressä on yrityksen logo ja niitä muita hakijoita ei pahemmin noteerata. Ja se tyyppi sanokin suoraan: että hän ei tiedä miten te tänne pääsette jos ette oo aikasemmin ollu tai teidän vanhemmat ei oo siellä töissä.*

Sukulaisen tai muun läheisen valinta avoimeen tehtävään ei riko edellä mainittua, laissa säädettyä syrjintäkieltoa (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21), mutta usein se jättää ikävän sivumaun valitsematta jääneille henkilöille. Samalla se heikentää rekrytoinnin tehokkuutta, sillä suhteiden perusteella valittu työnhakija ei välttämättä ole koko hakijajoukosta paras henkilö avoinna olevaan työtehtävään.

## 5 POHDINTA

Yrityksen menestymisen kannalta rekrytointi on eräs yritystoiminnan tärkeimmistä asioista. Onnistunut rekrytointi yhdistää oikean henkilön oikeaan tehtävään. Monessa yrityksessä rekrytointiin panostamista ei kuitenkaan nähdä tärkeänä investointina, vaan sitä pidetään normaalina yritystoimintaan liittyvänä rutiinina. Se, tuliko tehtävään valittua paras mahdollinen henkilö, voi lopulta jäädä arvoitukseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuva rekrytointi on järkevintä suorittaa, jotta siitä saatavat hyödyt ovat mahdollisimman suuret. Tarkoituksena oli koota kattava valikoima erilaisia menetelmiä, joita rekrytointia toteuttavan yrityksen, henkilön tai työryhmän on mahdollista käyttää hyväksi. Internetin keskustelupalstojen avulla tutkittiin sitä, millaisia kokemuksia ihmisillä on rekrytoinneista, ja vastaavatko yritysten käyttämät menetelmät työn tietoperustassa käsitellyt menettelytapoja.

Rekrytointiprosessin voidaan katsoa muodostuvan viidestä eri osasta: tarpeen havaitsemisesta ja kartoituksesta, työpaikkailmoituksesta, työhakemusten käsittelystä, työhaastattelusta ja uuden työntekijän valinnasta. Jokainen näistä viidestä osa-alueesta pitää sisällään asioita, joiden tunteminen on erittäin tärkeää, kun yritykseen lähdetään etsimään uutta työntekijää rekrytoinnin avulla.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitkä asiat varmistavat onnistuneen rekrytoinnin. Etsiessäni vastausta tähän kysymykseen aloitin perehtymisen rekrytointiaiheiseen kirjallisuuteen. Aiheesta kirjoitetut teokset korostivat suunnitelmallisuuden merkitystä. Rekrytoinnin alkuvaiheessa tapahtuva tarvekartoitus määrittelee koko rekrytointiprosessin kulun. Rekrytoinnissa onnistuminen vaatii aktiivista paneutumista jokaiseen rekrytointiprosessin osa-alueeseen. Yksittäisen osion ohittaminen voi pahimmassa tapauksessa pilata koko rekrytoinnin.

Toisena tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli, mitä työkaluja rekrytoija voi käyttää hyväkseen rekrytoinnin eri vaiheissa. Onnistunut rekrytointi vaatii yhteistyötä ja vastuunjakoa. Käytännössä kaikissa rekrytoinnin vaiheissa on vastuuta mahdollista jakaa joko yrityksen omille työntekijöille tai yrityksen ulkopuoliselle konsulttiyhtiölle. Konsulttipalveluiden ohella tehokkaita työkaluja rekrytoinnissa ovat yrityksestä poistuvan työntekijän lähtöhaastattelu, massatapahtumat, Työvoimatoimiston palvelut, työhakemusten käsittelyssä käytettävä hakemusten jaottelu, valmiit haastattelumallit ja ryhmähaastattelut.

Opinnäytetyön kolmas tutkimuskysymys oli, miten rekrytoinnin teoria ja käytäntö kohtaavat. Vastausta tähän kysymykseen etsittiin kolmelta Internetin keskustelupalstalta, joissa käytiin aiheeseen liittyvää keskustelua. Kaikilla kolmella keskustelufoorumilla, joilta opinnäytetyön tutkimuksen materiaali kerättiin, olivat kokemukset ja näkemykset rekrytoinnista hyvin samankaltaisia. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että suurella osalla yrityksistä on parannettavaa omissa rekrytointiprosesseissaan. Merkittävimpinä kehittämistä vaativina asioina nähtiin erityisesti yrityksen ja työnhakijoiden välinen viestintä sekä lopulliseen valintaan liittyvät asiat. Keskustelijat myös kokivat, että rekrytointiin liittyy valitettavan usein syrjintää ja epätasa-arvoisuutta. Hakijan henkilökohtaisilla suhteilla työpaikan päättäjiin katsottiin olevan merkittävä vaikutus rekrytoinnin lopputulokseen.

Menetelmänä laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin Internetistä, toimi opinnäytetyössä hyvin. Aineiston valtavan määrän ansioista tutkimukseen oli mahdollista saada usean henkilön näkemyksiä ja kokemuksia rekrytoinnin eri vaiheista. On myöskin huomioitavaa, että ihmiset ovat avoimempia kertomaan yksityiselämästään sekä henkilökohtaisista kokemuksistaan anonymisti nimimerkin takaa. Suurimpana haasteena aineiston keräämisessä oli opinnäytetyön kannalta merkittävää tietoa sisältävien viestien löytäminen keskustelufoorumeilta, sekä lyhyiden ja aiheeseen huonosti sopivien viestien karsiminen joukosta pois. Keskustelufoorumien sisäänrakennetut hakukoneet ovat ominaisuuksiltaan hyvin vaatimattomia, joten kaikki viestit oli luettava yksitellen.

Tutkimuksen tulokset kertovat rekrytoinnin merkityksestä työnhakijoille. Keskustelu oli suurelta osin hyvin kriittistä työvoimaa hakevia yrityksiä kohtaan, ja moni toivoikin, että yritykset pystyisivät katsomaan rekrytointiprosessia myös työnhakijoiden näkökulmasta. Tästä syystä mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla yritysten rekrytoinneista vastaavien henkilöiden haastattelu rekrytointikäytäntöihin liittyen. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon yritykset todellisuudessa panostavat rekrytointiin, ja miten merkittävänä liiketoiminnan osana se yrityksissä nähdään.

## LÄHTEET

Europaeus, J. 2014. Työ organisoituu uudelleen. Myynti & markkinointi 2/2014, 22–25.

Forsberg, L. 2007. Onnistunut rekrytointi. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Futisforum2 2014. Tilastot. [viitattu 28.11.2014]. Saatavissa <http://futisforum2.org> > Tilastot.

Hirsjärvi S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Häkkinen, P. 2012. Rekrytointiprosessi. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

MuroBBS 2014. MuroBBS:n säännöt – keskustelun valvonta (Päivitetty 23.1.2014). [viitattu 28.11.2014]. Saatavissa <http://murobbs.muropaketti.com> > Muropaketin Omat > Palaute & Tiedotukset > MuroBBS:n säännöt – keskustelun valvonta (Päivitetty 23.1.2014).

Pakkotoisto 2014. Pakkotoisto.com INFO. [viitattu 28.11.2014]. Saatavissa <http://www.pakkotoisto.com> > Offtopic > Ilmoitukset > Pakkotoisto.com INFO.

Salonen, E. 2013. Rekrytointi esimiehen haasteena. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.



Valkila, O. 2013. Onnistuneessa rekrytinnissa perehdytys on osa kokonaisuutta. *Myynti & markkinointi* 2/2013, 22–23.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä 27.12.2001/1485.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.